

Ressource Innendienst: Das Modell der „internen Servicefirma“

von Helga Schuler, Taunusstein

Was macht eigentlich unser Innendienst? Diese Frage stellen sich immer mehr Unternehmen - führt doch bisher der Innendienst im Vertrieb und Service eher ein Schattendasein. Dabei haben seine Mitarbeiter die meisten Kundenkontakte im Unternehmen.

Bestellungen, Aufträge, Rückgaben, Terminkoordinaten, Reklamationen - wann auch immer der Kunde ein Anliegen oder Problem hat, wendet er sich in der Regel an den Innendienst. Auch weil der Außendienst meist schlecht erreichbar ist. Als „Mädchen für alles“ hat der Innendienst zusätzlich vielfältige interne Aufgaben, wie beispielsweise Messevorbereitung und Messestanddienst, Werbe-

prospekte versenden und Besucherbewirtung. Auch in Projekten wird der Innendienst oft gerne hinzugezogen. Schließlich kennt er sich im Unternehmen bestens aus und kann bei vielem unterstützen. Dennoch steht in Unternehmen immer die Frage auf der Tagesordnung, wie sich der Innendienst und dessen Kundenkontakte noch effizienter als Vertriebsressource nutzen lassen und welche Weichen es zu stellen gilt, dass Vertrieb und Service noch stärker als eine Einheit agieren. Weiß doch die Automobilindustrie schon lange: „Das erste Auto wird im Laden verkauft, das zweite in der Werkstatt“

Zusammenarbeit Innendienst und Außendienst

Grundlage für eine Optimierung ist die Überwindung des ewig andauernden Kleinkriegs zwischen Außen- und Innendienst. Dazu muss sich das Selbstverständnis der beiden Bereiche verändern. Noch immer ist es heute so, dass der Außendienst sich als der „Hunter“, der Jäger versteht, der das Wild über den Zaun ins Gehege des Innendienstes wirft, der als „Farmer“, als Heger und Pfleger alle Versprechen einlöst, die der Außendienst gemacht hat und alle Probleme für den Kunden löst. Dies hat zur Folge, dass dem Innendienst oft die Informationen fehlen, die er braucht, um den Bestandskunden richtig zu betreuen. Nicht selten ist es unklar, welche Kompetenzen und Verantwortungen der Mitarbeiter im Innendienst hat. Hinzu kommt, dass jeder einzelne Außendienstmitarbeiter andere Anforderungen an „seinen“ Partner im Innendienst hat.

lichsten Tätigkeiten wahrgenommen werden, die mit den Kernthemen oder den gewünschten Aufgaben nichts zu tun haben.

Mit dem Vertrieb wird besprochen und festgelegt, wie die Prozesse vertriebs- bzw. kundenorientierter gestaltet werden können. Wo fragt der Innendienst z.B. proaktiv nach einem up-grade? Wie kann der Innendienst-Mitarbeiter einen Bedarf erfragen und an den Außendienst weitergeben?

Ein weiteres Ziel der neuen „internen Service Firma“: Die Organisationseinheit wird kundensegmentspezifisch aufgestellt, um so die individuelle Behandlung diverser Kundenzielgruppen zu gewährleisten. Definierte Kennzahlen und regelmäßige Reports sorgen für Transparenz und Nachvollziehbarkeit.

In Rahmen dieser Neuausrichtung wird schnell klar, welche neuen und unterschiedlichen Anforderungen an die Innendienstmitarbeiter in den unterschiedlichen Kundensegmenten aktuell gestellt werden.



Helga Schuler, Pionierin in der Serviceoptimierung, sie realisierte die ersten Tele Sales Teams und Call Center in Deutschland. Mit ihrer Netzwerkorganisation TOP-PERFORM berät sie Unternehmen bei Strategie- und Organisationsveränderungen in Service und Vertrieb, www.top-perform.de

Das Modell der „Internen Service Firma“

Die „Interne Servicefirma“ ist ein neues Modell, bei dem das Verhältnis zwischen Innen- und Außendienst neu geregelt ist: Der Außendienst hat die Verantwortung für die Sales Prozesse bei Neu- und Bestandskunden und ist Auftraggeber des Innendienstes. Der Innendienst stellt sich wie ein „interner outsourcer“ auf und ist Dienstleister des Außendienstes. Beide Partner haben sowohl Rechte als auch Pflichten, um die Betreuung der Kunden zu sichern.

Dies bedeutet, dass alle Dienstleistungen, die der Innendienst für den Außendienst übernimmt, gesammelt und erfasst werden. Anschließend werden alle diese Dienstleistungen bewertet, mit Prozessen und Service Level Agreements (SLAs – wie zum Beispiel die Erreichbarkeit) hinterlegt und gegebenenfalls abgegrenzt. In der Praxis zeigt sich dabei immer wieder, dass von der Abteilung die unterschied-

Der Dienstleistungsvertrag

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Zusammenarbeit „auf Zuruf“ zwischen Innendienst und Außendienst in den wenigsten Fällen klappt. Das Ritual, einen schriftlichen Vertrag zu schließen, leitet eine „neue Welt“ in der Zusammenarbeit ein. Hier sind die Prozesse und SLAs festgehalten, es sind Standards für die Zusammenarbeit festgelegt. Die Zeiten, in der jeder Außendienst „seinen“ Innendienstmitarbeiter so gefordert hat, wie er es gerade wollte, sind damit vorbei. Die Leistung des Innendienstes ist somit transparent und wird messbar und nachvollziehbar. Der Dienstleistungsvertrag dient der Versachlichung der Beziehung zwischen Innendienst und Außendienst. Es wird deutlich, dass sowohl Außendienst als auch Innendienst sich neu erfinden, sich verändern müssen.

Fortsetzung umseitig

Performanceorientierte Ausrichtung

Durch die Transparenz seiner Leistungen kann der Innendienst nun auch ressourcenorientiert gesteuert werden. Es ist möglich, die Mitarbeiterkapazitäten zu berechnen, die gebraucht werden, um die Prozesse inkl. der zu beantwortenden Anrufe umzusetzen. Dies ist nicht einfach, gibt es im Innendienst einerseits doch asynchrone Tätigkeiten (z. B. Bearbeitung von Faxen und anderen Schreiben), die nacheinander durchgeführt werden können und Anrufe, die „synchron“ sind, also nicht wie an einer Perlschnur hereinkommen, sondern in unterschiedlicher Frequenz und sofort, nur im Rahmen einer kurzen Wartezeit, beantwortet werden müssen.

Zentrale Steuerung

Wenn der Innendienst hinterfragt wird, dann wird sich - wenn verschiedene Standorte da sind -

die Frage stellen, ob die Innendienst-Einheit nicht besser zentral gesteuert und gemanagt wird. Einheitliche Standards und Prozesse, die Sicherung der Erreichbarkeit (Gewährleistung des „Pooleffekts“) und mehr Effizienz sprechen dafür. Dies heißt nicht, dass eine zentrale Einheit geschaffen werden muss, da es möglich ist, dass Teams an den Standorten virtuell zusammenarbeiten.

Change Management

Es hört sich einfach an, aber es ist ein kultureller Wandel, der durch diese Veränderung angesagt ist. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen aus alten Mustern herauspringen und in eine neue, transparente Welt mit klaren Verantwortlichkeiten und neuen, messbaren Regeln eintreten. Dies braucht seine Zeit, aber auch konsequente Vorgaben, die einen Rückfall in alte, liebgewonnene Verhaltensweisen verhindern.

leicht auch ganz unbewusst. Und schließlich geht es darum, sich andere Möglichkeiten bewusst zu machen, wie man sein Befinden beeinflussen kann. Welches Gefühl wäre denn in dieser Situation angemessen. Und: Hatte ich schon mal Zugang zu diesem Gefühl und kann ich einfach und schnell darauf zurückgreifen?

Dazu wieder Andrea Schottelius: „Machen Sie sich aber auch klar, dass dieser Weg aus dem „Gefühlschaos“ selten auf Anhieb sichtbar ist. Das ist ein Prozess, der den Mut erfordert, sich von außen Hilfe zu holen, sich berate-

ten und unterstützen zu lassen und andere, neue Schritte zu gehen.“

Wichtig, um solchen Situationen kraftvoll zu begegnen: Holen Sie sich externe Unterstützung, etwa bei einem professionellen Coaching. Ein Begleiter wie die Hamburger Managementtrainerin Andrea Schottelius, der diesen Prozess zielorientiert und respektvoll unterstützt, kann helfen, Wege zu finden, um seine Gedanken und Gefühle souverän zu beeinflussen.

Karriereberatung:

So finden Sie den richtigen Karriereberater oder -coach

von Frank Adensam, Ludwigshafen

Sie stecken beruflich in der Sackgasse oder sind von einem Jobverlust bedroht? Dann sollten Sie eventuell einen Karriereberater kontaktieren, um eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln. Einige Tipps von einem Insider, worauf Sie bei der Beraterwahl achten sollten.

Ihre Steuererklärung erledigt Ihr Steuerberater, im Streitfall konsultieren Sie einen Anwalt und wenn Sie krank sind, gehen Sie zum Arzt. Doch wen kontaktieren Sie, wenn Sie beruflich an einem Scheideweg stehen? Zum Beispiel, weil Ihre Karriere in einer Sackgasse steckt. Oder weil ein Jobverlust droht. Dann wissen viele Menschen nicht, an wen sie sich wenden sollen. Dabei ist in solchen Situationen eine professionelle Unterstützung oft wichtig. Denn Hand aufs Herz: Kennen Sie als Berufserfahrener, der sich zuletzt vor fünf, zehn oder gar 20 Jahren bewarb, noch den aktuellen Arbeitsmarkt und seine Regeln? Und haben Sie Zugang zu dem verdeckten Stellenmarkt, über den drei Viertel aller offenen Positionen besetzt werden? Vermutlich nicht! Also stellt sich die Frage nach einem guten Berater. Doch wie finden Sie diesen? Schließlich ist Karriereberater ein ungeschützter Beruf. Jeder kann sich so nennen. Auch Sie!

Ihr Geld. Doch ein Stellenwechsel wirkt sich nicht nur auf Ihr Einkommen aus, sondern auch auf Ihren sozialen Status und Ihre berufliche Zufriedenheit. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Profi-Berater von Scharlatanen und Mitläufern unterscheiden können.

Jeder Karriereberater hat andere, meist sehr spezielle Kompetenzen. Einen Spezialisten für alles gibt es nicht. Verschaffen Sie sich also zunächst Klarheit darüber, welches Problem Sie mit Hilfe des Beraters lösen wollen. Suchen Sie zum Beispiel eine neue Position? Dann ist ein Out- oder Newplacementberater die erste Wahl. Übernehmen Sie hingegen eine neue Position und möchten eine diskrete, zeitlich begrenzte Unterstützung, um in der neuen Rolle zu überzeugen? Dann brauchen Sie einen Coach. Diese sind meist Freelancer. Professionelle Out- und Newplacementberater hingegen brauchen eine Infrastruktur. Sie arbeiten daher in der

Gehen Sie souverän mit Ihren Gefühlen um Wie wirken Emotionen auf Sie?

von Andrea Schottelius, Hamburg

Sicherlich kennen Sie auch solche Situationen: Sie sind gestresst, haben sich über einen Kollegen geärgert oder wurden von einem Kunden mit einem dummen Spruch angegriffen. Und schon fahren Ihre Gefühle Achterbahn! Sie zweifeln an sich selbst, sogar an Ihren Kompetenzen und wollen dann am liebsten alles hinschmeißen. Doch es geht auch anders: Wenn Sie lernen, Ihre Gefühlslage zu beeinflussen und andere Reaktionsmöglichkeiten zu finden – dann können Sie mit solchen Situationen in Zukunft viel souveräner umgehen.

Heute ist mal wieder so ein Tag. Sie sind gestresst ohne Ende und dann kommt Ihnen ein Kunde am Telefon noch mit einem dummen Spruch an. Das macht Sie so wütend, dass Sie sich gar nicht mehr auf Ihre eigentliche Arbeit konzentrieren können. Am liebsten würden Sie ...

„Gefühle sind wichtig und richtig und sollten auf keinen Fall unterdrückt werden“, weiß die Hamburger Managementtrainerin Andrea Schottelius. Problematisch kann allerdings die Bedeutung sein, die man der Äußerung eines Dritten verleih. Oft fühlt man sich z.B. persönlich angegriffen, auch wenn man nicht genau weiß, wie der Gesprächspartner das Gesagte gemeint hat. Deshalb sollte man sich in diesen Situationen zunächst bewusst machen: „Was löst das gerade in mir aus? Wie fühle ich mich im Moment? Ist dieses Gefühl der Situation angemessen?“. Im nächsten Schritt steht die Überlegung an, ob man dieses Gefühl auch aus anderen Situationen oder Zusammenhängen schon kennt. Außerdem sollte man sich fragen, ob einen die Person, die das Gefühl in einem ausgelöst hat, an jemand anderen, mit dem man auch schon schlechte Erfahrungen und Emotionen verknüpft, erinnert – viel-

Vom Ziel her denken

Karriereberater arbeiten ähnlich wie Steuerberater in Feldern, in denen es um viel Geld geht – um

Fortsetzung Seite 6